



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

TIAGO NASCIMENTO NEVES

**ESTRATEGIA COMPETITIVA COMO REFORÇO AO
POSICIONAMENTO DA PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR VAREJISTA
(ESPORTIVO) DA REGIÃO DO SIA/DF**

Brasília
2014

TIAGO NASCIMENTO NEVES

**ESTRATEGIA COMPETITIVA COMO REFORÇO AO
POSICIONAMENTO DA PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR VAREJISTA
(ESPORTIVO) DA REGIÃO DO SIA/DF**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados

Orientador: Prof. Dr. / Prof. MSc. Evaldo Bazeggio

Brasília
2014

TIAGO NASCIMENTO NEVES

**ESTRATEGIA COMPETITIVA COMO REFORÇO AO
POSICIONAMENTO DA PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR VAREJISTA
(ESPORTIVO) DA REGIÃO DO SIA/DF**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Estratégica para Resultados

Orientador: Prof. Evaldo Bazeggio

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

DEDICATÓRIA
Aos meus pais, Maria e Geovane, exemplos de
determinação e coragem.

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram para o cumprimento deste trabalho.

Ao professor Dr. Evaldo Bazeggio, pelo apoio e orientação profissional, pelos ensinamentos e convívio na duração deste trabalho.

Ào professor Dr. Gilson Ciarallo, pela grande ajuda na revisão deste trabalho e pelo apoio dada a motivação demonstrados desde que foi iniciado.

Meu muito obrigado a todos!

RESUMO

A presente monografia evidencia o estudo de caso dirigido a uma empresa varejista do segmento esportivo, a qual vivencia disputas acirradas devido ao desmembramento do mercado e sazonalidades do setor. Para tanto é contextualizada a importância de ferramentas e modelos de gestão como a metodologia de análise de modelos de negócio Business Model Canvas, que possibilita a compreensão rápida das áreas que constituem a engrenagem da empresa e à sua relação; o planejamento estratégico como base para elaboração dos objetivos que serão condicionados a tomada de decisão; e aplicação das perspectivas do BSC como ponto de apoio na medição e gestão de desempenho das estratégias. O método de pesquisa abordado neste estudo foi a pesquisa-ação, sendo aplicado a coleta de dados na empresa, mediante entrevistas com colaboradores. Em consecução das atividades exercidas no caso, entende-se que os modelos aqui referenciados são de suma importância a qualquer empresa, desde que a mesma almeje ser competitiva no cenário vivenciado não apenas no Brasil, mas no mundo.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Planejamento estratégico. *Balanced scorecard*

ABSTRACT

This monograph evidences the case study guided a retailer of sports segment, which experienced fierce disputes due to the break up of market and seasonality of sector. For that is contextualized the importance of tools and management models as the methodology for analyzing business models like Business Model Canvas, which allows a quick understanding of the areas constituting the gear company and their relationship; strategic planning as a basis for development of objectives that will be conditioned to decision making; and application of the BSC perspectives as support to measurement and performance management strategies. The research method addressed in this study was action research, so it was applies the data collection in the company, through interviews with employees. In achieving the activities performed in this case, it is understood that the models referenced here are of paramount importance to any company, provided that the company craves to be competitive in the scenario experienced not only in Brazil but in the world.

Key-words: business model. strategic planning. balanced scorecard

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Modelo de Negócio	15
Figura 2 - Tipos de Canais	18
Figura 3 - Metodologia proposta ao planejamento estratégico	23
Figura 4 - matriz de análise SWOT	27
Figura 5 - Estrutura do Balanced Scorecard	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que influenciam os negócios _____	26
Quadro 2 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT _____	28
Quadro 3 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva financeira _____	45
Quadro 4 - Estratégia sob a perspectiva financeira _____	45
Quadro 5 - Indicador de ticket médio _____	45
Quadro 6 - Painel dos indicadores sob a perspectiva financeira _____	46
Quadro 7 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva do cliente _____	47
Quadro 8 - Estratégia sob a perspectiva do cliente _____	48
Quadro 9 - Indicador de cadastro de clientes referenciados _____	48
Quadro 10 - Indicador de público impactado pela marca _____	49
Quadro 11 - Indicador de cadastro de clientes referenciados _____	49
Quadro 12 - Painel dos indicadores sob a perspectiva do cliente _____	49
Quadro 13 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva do cliente e processo _____	50
Quadro 14 - Estratégia sob a perspectiva do cliente e processo _____	51
Quadro 15 - Indicador de pesquisa de satisfação junto aos clientes _____	51
Quadro 16 - Indicador de interatividade do canal _____	52
Quadro 17 - Painel dos indicadores sob a perspectiva do cliente e processo _____	52
Quadro 18 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva do processo e aprendizado _____	53
Quadro 19 - Estratégia sob a perspectiva do processo e aprendizado _____	54
Quadro 20 - Indicador de eficiência operacional _____	54
Quadro 21 - Indicador de treinamento de funcionários _____	55
Quadro 22 - Painel dos indicadores sob a perspectiva do processo e aprendizado _____	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIO	14
1.1 Segmentos de Clientes	16
1.2 Proposta de Valor	16
1.3 Canais	17
1.4 Relacionamento com os clientes	18
1.5 Fontes de Receita	19
1.6 Recursos Principais	19
1.7 Atividades Chaves	20
1.8 Parcerias Principais	20
1.9 Estrutura de Custo	21
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.1 Missão	23
2.2 Visão	24
2.3 Valores	24
2.4 Análise do Ambiente	25
2.5 Objetivos	28
2.6 Estratégia	29
2.7 Plano de Ação	30
3 BALANCED SCORECARD	31
3.1 Perspectiva Financeira	32
3.2 Perspectiva do Cliente	33
3.3 Perspectiva do Processo	33
3.4 Perspectiva da Aprendizagem	34
4 ESTUDO DE CASO	35
4.1 Apresentação do Caso	35
4.2 Análise do Modelo de Negócio segundo o Business Model Canvas	36
4.2.1 Segmentos de clientes	36
4.2.2 Proposta de valor	37
4.2.3 Canais	38
4.2.4 Relacionamento com o cliente	38
4.2.5 Fonte de receitas	38

4.2.6 Recursos principais	39
4.2.7 Atividades chaves	39
4.2.8 Parceiros principais	40
4.2.9 Estrutura de custo	40
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
4.3.1 Identificação da Missão	41
4.3.2 Delimitação da Visão	41
4.3.3 Valores	41
4.3.4 Análise do ambiente	41
4.4 Proposta	44
4.4.1 Canais	47
4.4.2 Relacionamento	51
4.4.3 Recurso Principal	54
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A Caracterização Geral da Empresa	61
APÊNDICE B Tela do Business Canvas	65
APÊNDICE C Planejamento Estratégico	71

INTRODUÇÃO

O ambiente econômico social tem passado por mudanças tão aceleradas, neste cenário dinâmico e evolutivo, tamanha é a velocidade, que em questão de dias muda totalmente o panorama mundial. Neste contexto a turbulência é tão intensa, que a tecnologia atingiu importância estratégica sendo aplicada para atender às necessidades de negócio de cada organização.

Em um sistema capitalista, as empresas buscam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes no âmbito de sua missão, em um imerso mercado competitivo, fator que tende a oxigenar a disputa e sobrevivência, obrigando-as a fazer mais com menos e inovar cada vez mais, em vista das mais variadas ofertas de produtos e serviços em diversos meios físicos e virtuais.

Nos últimos anos, o mundo tem passado por mudanças sociais, políticas e econômicas. E com o advento da evolução tecnológica, os meios de comunicação e transportes passam a estreitar as barreiras comerciais possibilitando a comercialização entre diferentes nações, o que fortalece o mercado internacional.

Em consequência disto, os consumidores, fornecedores e concorrentes deixam de ser apenas locais, mas passam a ser regionais e mundiais. Além disso, este estreitamento e concorrência acirrada tornam os consumidores mais exigentes, levando as empresas a um novo patamar, onde é preciso inovar em um mundo de rápidas transformações.

Criada em maio de 2013, a Top Radical é uma empresa varejista do segmento esportivo localizada no SIA, Setor de Indústrias e Abastecimento/Zona Industrial. Voltada a praticantes de esportes ou pessoas que buscam uma melhor qualidade de vida junto à natureza, que se encontram em ambos os sexos com predominância do gênero masculino entre 20 a 45 anos de idade, residentes no Plano Piloto, e cidades satélites vizinhas como: Guará, Candangolândia, Núcleo Bandeirante. Cujas missão é promover bem-estar e momentos de lazer ao público-alvo, oferecendo serviços diferenciados agregados aos produtos.

O objetivo deste trabalho acadêmico é explorar o posicionamento da pequena empresa em congruência as pressões de mercado e como a mesma responde a essas situações, e em consequência disto nos possibilite elucidar e

aplicar tanto metodologias como ferramentas dirigidas como o Business Model Canvas, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard de forma a minimizar estas questões tornando a empresa deste presente estudo de caso mais competitiva; com uma conotação específica sobre como agir estrategicamente no âmbito da empresa Top Radical.

Como objetivos específicos, podem-se considerar:

- a. Esboçar os elementos que constituem a empresa;
- b. Analisar o cenário onde a empresa está inserida;
- c. Definir perspectivas que avaliem o desempenho da empresa.

Ao longo deste estudo, recorreremos a ferramenta de apoio denominada Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e pretende-se compreender como se relacionam os elementos integrantes da empresa. Neste mesmo contexto a abordagem do planejamento estratégico surge como meio na busca de uma gestão efetiva com objetivos e metas, que se tornam imprescindíveis no ato de assegurar vantagem competitiva para que as pequenas empresas brasileiras possam prospectar neste ambiente altamente competitivo. Em adição a estratégia empregaremos o Balanced Scorecard como meio de avaliar o desempenho sobre perspectivas que compõe a ótica da empresa como um todo.

A evolução do cenário mundial é um forte incidente na ocorrência deste trabalho devido as práticas exercidas e abertura de mercado que preconizam fortes disputas e oxigenação do mesmo levando as empresas indiferente de seu porte a um novo paradigma, que para se manterem vivas e competitivas precisam reciclar ou se reinventarem periodicamente perante a situação presente e futura.

No primeiro capítulo, apresentam-se o modelo Business Model Canvas e os elementos que o constituem como: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fonte de Receitas, Recursos Principais, Atividades Chaves, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. O segundo capítulo apresenta os conceitos peculiares do planejamento estratégico; no terceiro capítulo, apresenta-se suporte teórico que sustenta a ferramenta Balanced Scorecard; já no quarto e último capítulo apresenta-se como estudo de caso a empresa Top Radical

sob a ótica das metodologias e ferramentas mencionadas anteriormente a fim de embasar no termino deste capítulo propostas coerentes com a realidade da empresa em questão.

1 ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIO - MÉTODO BUSINESS MODEL CANVAS

Indiferente do porte da organização, é importante ter em mente o seu modelo de negócio, que em contrapartida deve estar alinhado a Missão, Visão e aos Princípios e Valores que regem a estratégia, com isto é possível ter um melhor auxílio no uso de recursos, aplicação dos processos, estrutura de custo que sustentam a proposta de valor a ser entregue ao cliente.

Atualmente existem muitas formas de avaliar e melhorar um modelo de negócio. Ferramentas como o mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004), sustentam a ideia do que se trata um modelo de negócio, que combinado a outras ferramentas, como por exemplo o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON; 1997) permite medir o desempenho do negócio.

O Business Model Canvas vem sendo aplicado por empreendedores em todo o mundo com o propósito de simplificar o negócio colocando em evidência a interação entre todos os elementos envolvidos. Esta metodologia de análise se divide em 5 tópicos distintos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

a) Quadro, etapa essencial para entendimento do modelo de negócio em questão. O quadro possibilita uma melhor idealização gráfica do modelo, bem como a descrição e interação dentre os elementos, o que nos permite relacionar os processos ao propósito do negócio.

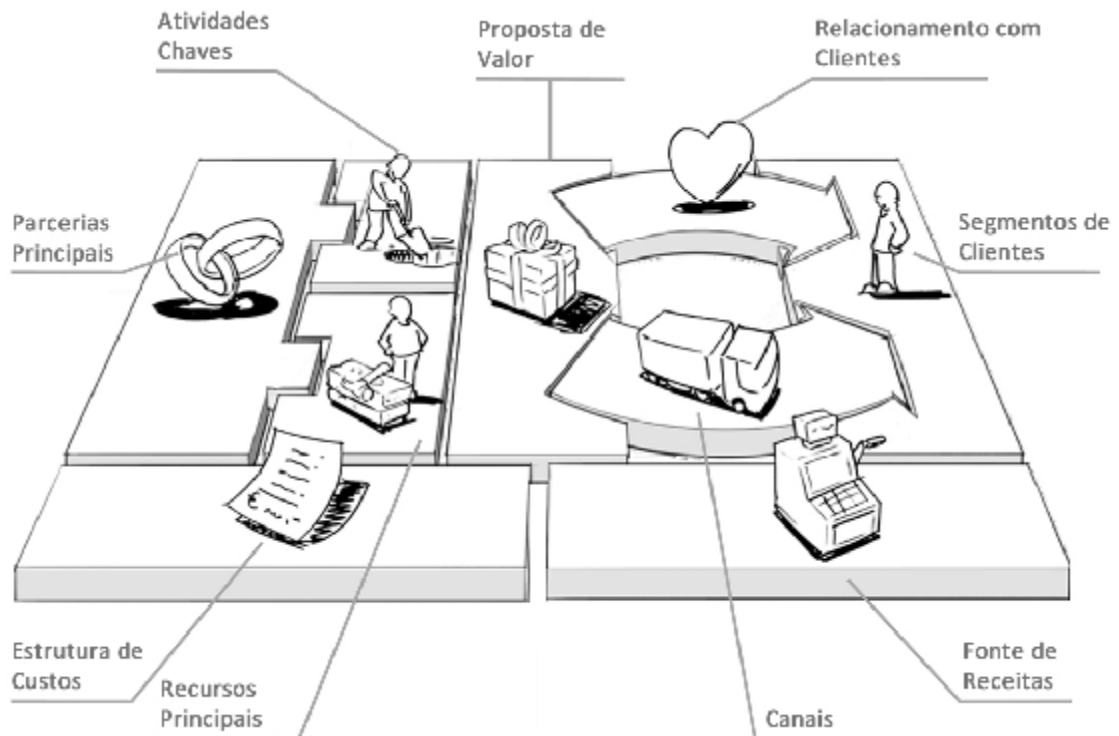
b) Padrão, conceitos chaves que auxiliam a análise;

c) Design, tópico que auxilia na interpretação e design do modelo de negócio englobando cenários e prototipagem;

d) Estratégia, nos permite reinterpretar o contexto vivenciado, bem como mensurar os pontos fracos e fortes da organização inserida no mercado.

e) Processo, estágio em que se aplica na prática o modelo de negócio, posteriormente dividido em cinco fases: mobilizar, entender, desenhar, implementar e gerenciar.

Figura 1 - Estrutura do Modelo de Negócio (Quadro)



Fonte - adaptado de OSTWALDER & PIGNEUR (2010, pg. 21)

Como citado na Figura 1, o modelo de negócio estabelece relações, que por sua vez é composta por nove componentes distintos, são elas: segmento de cliente, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chaves, parcerias principais e estrutura de custos. Sendo que as prioridades destas áreas podem sofrer mudanças de acordo a estratégia da organização.

Nota-se que a relação entre os elementos do modelo de negócio posiciona bem uma organização moderna, tanto que se torna possível adaptar a qualquer tipo de negócio. Sendo assim, explorar os elementos inerentes a esta metodologia é essencial na compreensão do modelo de negócio.

1.1 Segmentos de Clientes

Todo e qualquer negócio indiferente de sua tipologia busca alcançar e servir diferentes grupos de pessoas ou organizações. Este segmento pode ser em massa, como o exemplo de commodities, onde se atende um grupo uniforme de clientes ou ser mais segmentado, como o exemplo de bancos com várias carteiras de clientes, onde o atendimento é diferenciado de acordo ao grupo de clientes. Uma vez decidido o segmento de clientes a ser servido, e que o modelo de negócio pode ser projetado. Segundo Ostwalder e Pigneur (2010), o grupo de clientes se torna distinto se:

- as necessidades justificam que haja uma oferta diferenciada;
- os canais de distribuição são diferentes;
- as relações com os clientes são diferentes;
- a lucratividade resultante de cada grupo de clientes é substancialmente diferente;
- os clientes estão dispostos a pagar por diferentes aspectos da oferta.

1.2 Proposta de Valor

Conforme Ostwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades através da oferta, fator determinante na escolha da empresa. A proposta de valor pode representar inovação, como o surgimento de novas tecnologias ou ser similar ao que já existe no mercado, alterando apenas alguns detalhes. Além disso a proposta de valor pode ser quantitativa, onde o preço e velocidade do serviço se destaca ou qualitativa onde o design e experiência do cliente tem um grande peso.

De acordo Porter (1985, p. 7-8), o valor que uma empresa cria é mediado por sua estrutura desde que os seus clientes vejam e estejam dispostos a pagar por ele. Sendo assim, o autor pressupõe que o desenrolar do progresso sustentável de

uma empresa é condicionado a satisfazer seus clientes e fazer com que estes paguem pelos produtos oferecidos mais que os custos arcados pela empresa.

Para Kotler (1998, p. 29), valor é a estimativa que o produto oferece ao satisfazer as necessidades do cliente em potencial. Deste modo, todo e qualquer produto apresenta valor, o qual é deduzido e utilizado pelo cliente com o propósito de satisfazer certa necessidade. Segundo Kotler (1998, p. 51), “o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço”.

1.3 Canais

A etapa canais é o momento em se define os meios de comunicação usados pela empresa para alcançar o segmento de clientes estabelecido almejando a entrega da proposta de valor. Para que os canais atinjam seu objetivo, é importante que haja congruência entre a comunicação, distribuição e venda uma vez que desempenha um papel importante na experiência do cliente. Os canais têm por função:

- evoluir a presença da empresa para com os clientes e junto ao mercado;
- exibir a proposta de valor ao cliente para que possa avaliá-la
- fazer com que o cliente usufrua da oferta;
- propiciar um suporte pós-venda.

A mistura de canais é essencial para melhorar a interação com o cliente e levar a proposta de valor ao mercado. Cada canal tem sua particularidade, sendo que canais particulares tem uma maior rentabilidade e exige um maior investimento e tempo, ao contrário do canal parceiro que leva menores fatias do lucro, porém permite expandir o alcance da empresa.

Figura 2 - Tipos de Canais



Fonte - adaptado de OSTWALDER & PIGNEUR (2010, pg. 27)

Cada canal abrange uma ou várias fases da evolução dos canais como um todo, que podem ser identificadas em cinco fases distintas:

1. Conhecimento, como repassar a proposta de valor ao cliente;
2. Avaliação, proporcionar ao cliente a avaliação da proposta de valor;
3. Compra, meio disposto ao cliente para adquirir o produto ou serviço oferecido pela proposta de valor;
4. Entrega, maneira como é entregue a proposta de valor ao cliente;
5. Pós-Venda, como é prestado apoio ao cliente após a aquisição do produto ou serviço.

1.4 Relacionamento com os clientes

A etapa relacionamento com o cliente descreve a maneira como a empresa se relaciona com o cliente. Uma relação que inicia nos canais, e que se segue em busca da conquista e fidelização do cliente visando a ampliação da venda. Em adição, ainda é possível compreender melhor os clientes em resposta a suas necessidades, bem como reposicionar os segmentos a serem abordados.

Para cada negócio há uma particularidade, como o caso de serviços personalizados de bancos, onde o atendimento prestado ao cliente de maior renda é

personalizado; e em outros casos como a lulu.com em que o cliente ajuda a criação de valor ao criar o seu próprio livro; além disso há outras categorias que enriquecem mais ainda o relacionamento, como o: serviço self-service, em que a empresa fornece meios para a relação com os clientes; e assistência pessoal exclusiva onde o cliente tem um membro da empresa exclusivo para tal relação.

1.5 Fontes de Receita

As fontes de receita dizem respeito a receita gerada a partir da atividade do negócio, concretizadas a partir de uma venda de recursos ou receitas que prolongam por um período atrelado a um pós-venda como o caso de uma possível assinatura.

Contudo, ainda é possível gerar receita para o negócio, através da taxa de uso no qual o cliente é cobrado mediante o tempo de uso ou empréstimo/aluguel/leasing em que concede por um certo período o uso de um recurso em troca de uma taxa.

1.6 Recursos Principais

Cada modelo de negócio exige recursos principais, recursos que correspondem aos ativos essenciais para o andamento do negócio, com ele é possível conduzir a proposta de valor, alcançar mercados, relacionar com o segmento de clientes, e gerar receita.

Os recursos principais são divididos em: recursos físicos, que inclui os edifícios, maquinários ou redes de distribuição; recursos intelectuais, como marcas, tecnologia e base de dados; recursos humanos, que correspondem as pessoas que compõe o elenco da organização, que em algumas ocasiões é essencial para a condução do negócio, como é o caso do google; recursos financeiros, que diz respeito ao dinheiro e linhas de crédito, recurso de grande valia quando há necessidade de contratação de funcionários cruciais ao negócio.

1.7 Atividades Chaves

As atividades chaves do negócio tratam dos processos e atividades presentes na cadeia da oferta em cumprimento da proposta de valor. Estas atividades são responsáveis pela relação recurso/cliente e podem sofrer mudanças de acordo ao modelo de negócio proposto por cada empresa.

Segundo Ostwalder e Pigneur (2010), as atividades chaves são agrupadas em:

- a) Produção, envolve criação, fabricação e entrega de produtos em quantidade ou qualidade; voltado a modelos de negócio inerentes a manufatura;
- b) Resolução de Problemas, condicionado a busca de soluções para clientes específicos, no âmbito da gestão do conhecimento, como exemplo das consultorias;
- c) Plataforma/Rede, como acontece com o eBay, que para assegurar o fluxo contínuo do seu negócio, tem como atividade administrar e aprimorar sua plataforma).

1.8 Parcerias Principais

Muitas das parcerias são formadas com a intenção de redução de custos e expansão das atividades, que elevam a proposta de valor, em outras palavras, permite a otimização do modelo de negócio, além de reduzir o risco no ciclo de vida da empresa.

Segundo Ostwalder e Pigneur (2010), as parceiras são divididas em 4 tipos distintos, são eles:

- 1. Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
- 2. Coopetição, parcerias realizadas entre empresas concorrentes;
- 3. Joint ventures, empreendimento conjunto para o desenvolvimento de novos negócios;

4. Relação comprador-fornecedor, para assegurar suprimentos confiáveis, como por exemplo, o caso da indústria automobilística.

Dentre as motivações para parceria, podemos encontrar a: otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas, onde novas tecnologias e a combinação de marcas fortes podem fazer a diferença; aquisição de recursos e atividades particulares, a fim de otimizar as já existentes, gerando mais valor.

1.9 Estrutura de Custo

A estrutura de custo envolve os custos envolvidos na operação do negócio, com ela é possível criar valor, apoiar o relacionamento com o cliente e gerar receita. Habitualmente empresas que competem pelo baixo custo, a minimização dos custos é imprescindível, como são os casos das empresas aéreas Gol e Webjet; porém esta particularidade não reflete em negócios que buscam um alto nível de personalização a fim de agregar valor, como por exemplo os hotéis de luxo.

Ao se tratar de custos, podemos encontrar: custos fixos, por exemplo, custo de manufatura ou salário; custos variáveis, relacionado a variação da produção; economias de escala, onde se tem um aumento na demanda com baixo mark-up, como é o caso do atacado; e economias de escopo, que se evidenciam o uso de atividades ou recursos chaves com o propósito de dispor diferentes ofertas dentro de uma mesma organização.

Em regra geral, cada organização tem sua particularidade quanto a sua forma de agir e seu próprio modelo de negócio.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial conduzido pela empresa em detrimento das respostas do ambiente o qual está inserida, através da análise do meio interno e externo a fim de sobrepor aos desafios e manter seu ciclo de vida contínuo e em progresso.

Segundo Oliveira (2010), o Planejamento Estratégico adequa-se a um conjunto de medidas a serem realizadas pelo gestor visando um momento futuro, mesmo que a empresa tenha condições de agir sobre as variáveis de modo que exerça certa influência.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Assim Valadares (2002) enfatiza o planejamento estratégico como uma ferramenta atual que auxilia a gestão empresarial, arraigada de atitudes e conceitos nas quais a empresa preza, tornando o desenrolar do planejamento um meio inteligente e coerente na escolha da sequência de ações futuras dirigidas a empresa, na busca de seus objetivos.

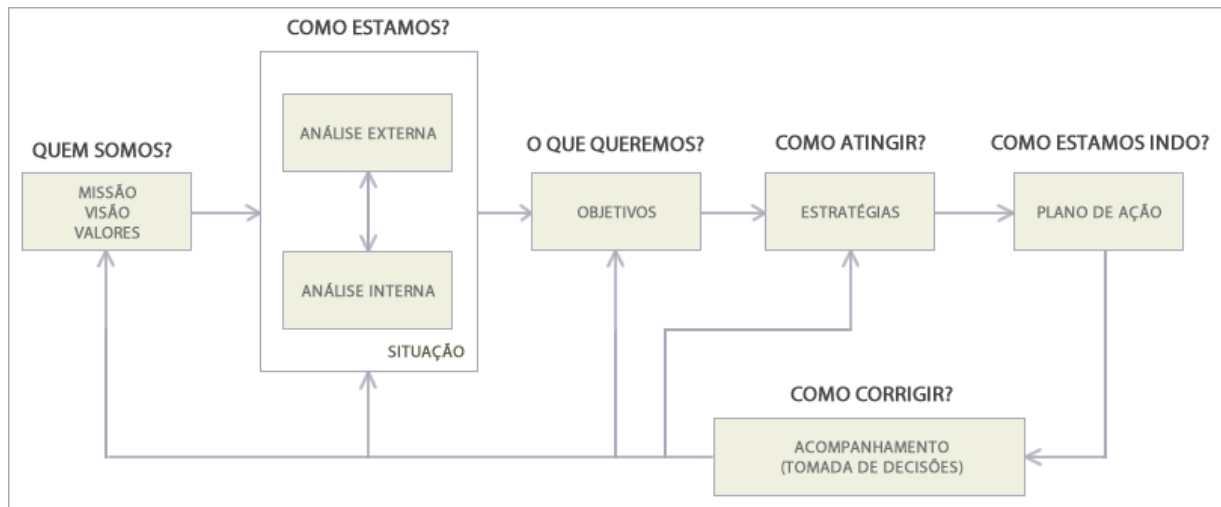
Serra, Torres e Torres (2004, p.30) acrescentam que:

O planejamento (...) é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades. O planejamento pode ser classificado, segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de curto ou de longo prazo, ou seja, estratégico, tático, operacional. (...) O planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos de alcançá-los.

O planejamento estratégico ao ser aplicado em pequenas empresas, de acordo Almeida (2003), demanda uma acentuada simplificação, além de enfrentar a dificuldade em afastar o empresário do seu cotidiano, sendo essencial um maior envolvimento com sua equipe, o obrigando a desenvolver o trabalho.

Inclusive conforme o mesmo autor, aplicabilidade do planejamento estratégico para pequenas empresas é uma tarefa bem árdua, mesmo assim para surpresa dos empresários, em várias ocasiões descobrem que pequenos atos de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

Figura 3 - Metodologia proposta ao planejamento estratégico



Fonte - adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p. 35)

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo gerencial que se adequa dentro dos objetivos e recursos da empresa e as oportunidades e mudanças do mercado em seu ciclo de vida. Contudo, o planejamento precisa conduzir os produtos e negócios da organização a fim de obter crescimento e lucros desejáveis.

2.1 Missão

A missão é a essência da empresa, em outras palavras, é a sua razão de ser. É o elemento que eleva as pretensões e responsabilidade da organização junto ao ambiente inserido o qual define o negócio.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 48) a missão é considerada como:

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o objetivo da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização. A missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara, mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência. Se for ampla, permite um escopo mais abrangente (...).

2.2 Visão

A visão tem por finalidade identificar quais são as necessidades e expectativas futuras, com ela conseguimos desenvolver uma visão mais clara, dirigir o foco, incrementar a participação de mercado e aprimorar a cultura de atuação. Além disso a visão ainda reforça a ideia na consolidação do slogan comercial e da atratividade da empresa perante seus diversos públicos, como: clientes, fornecedores, comunidades, governos e funcionários.

De acordo Serra, Torres e Torres (2004), a visão expressa como a organização compreende as necessidades do mercado, resultante disto, é possível definir os meios a serem aplicados para satisfazer tais necessidades. A visão também auxilia a empresa em pro de seus valores, o que possibilita o aproveitamento de uma oportunidade.

Segundo Costa (2004), a visão é como um modelo mental de uma situação futura desejável, partilhada entre os colaboradores e administradores da organização.

2.3 Valores

Os valores representam o conjunto de princípios e questões éticas de uma organização.

Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência (TAMAYO, 2007c; PORTO; TAMAYO, 2007).

2.4 Análise do Ambiente

A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite antever as mudanças e conhecer a situação atual da organização. Tal análise abrange o contexto interno e externo, e são subsidiados pela missão e visão. É importante salientar que devemos iniciar primeiramente da análise interna como apresentado em muitas metodologias.

De acordo Tavares (1991), a análise interna do ambiente que a organização está inserida, ocorre geralmente pelo diagnóstico organizacional que compreende várias abordagens as quais são apontadas vantagens e limitações. Indiferente da forma que o diagnóstico é coordenado, o fator essencial é que ele seja seguro e confiável para que possa conduzir as mudanças que darão base a aplicação do planejamento.

A análise dos pontos interno deve envolver a preparação do estudo dos principais concorrentes na relação produtos ou serviços versus mercado. Esta análise é essencial, para validar uma estrutura organizacional bem definida que almeja realizar seus objetivos de forma adequada.

Já a análise externa antecipa as ameaças e oportunidades complementando a visão da organização e seus objetivos, congruente a análise de diferentes dimensões do ambiente que venham a influenciar os setores competitivos e a própria organização.

Quadro 1 - Fatores que influenciam os negócios.

Fatores econômicos	
<i>Taxa de juros</i>	Influência nas vendas
<i>Fontes de financiamento</i>	Disponibilidade de fontes de financiamento
<i>Política cambial</i>	Influência no custo de compra dos equipamentos
<i>Inflação</i>	Impacto no volume de vendas
<i>Sistemas de tributação</i>	Influência das formas de tributação dos produtos
<i>Incentivos à atividade empresarial</i>	Impacto dos incentivos disponíveis ao investimento
Fatores tecnológicos	
<i>Influência da tecnologia na produção</i>	Surgimento de novos materiais
<i>Influência da tecnologia no Mercado</i>	Desenvolvimento do produto atual
<i>Influência da tecnologia na comercialização</i>	Influência nos processos de armazenagem
Fatores político-legais	
<i>Política internacional do governo</i>	Influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno
<i>Regulamentação commercial</i>	Restrições ou impedimentos à exploração do negócio
<i>Regulamentação técnica</i>	Regulamentação e normas técnicas de qualidade
Fatores sócio-culturais	
<i>Fenômenos de opinião</i>	Influência dos meios de comunicação
<i>Fatores demográficos</i>	Taxa de crescimento da população
<i>Fatores sociais</i>	Ciclo de vida das famílias
<i>Fatores culturais</i>	Exposição aos meios de comunicação
<i>Hábitos de consume</i>	Propensão à mudança
<i>Hábitos de compra</i>	Locais de compra

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 58-61)

A análise S.W.O.T também conhecida como F.O.F.A em português, é uma ferramenta essencial na estruturação do planejamento estratégico, o qual permite listar em um gráfico de forma simplificada as forças e fraquezas presentes no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo da organização. A sigla S.W.O.T advém do idioma inglês Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Figura 4 - matriz de análise SWOT



Fonte - adaptado de Klusacek, 2004

O quadro exemplificativo abaixo exhibe alguns aspectos da análise SWOT a serem considerados:

Quadro 2 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia ponderosa	Falta de estratégia	Novos Clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Perda de vendas para substitutos
Marca forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento do Mercado
Líder de mercado	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	Regulação que aumenta os custos
Vantagens de custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Crescimento do poder dos clientes
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Mudanças demográficas

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 88)

2.5 Objetivos

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir em um certo período. E para que o objetivo siga no rumo desejado, a missão deve ser relacionada e revisada junto a estratégia a fim de propiciar uma organização mais competitiva no ambiente que a cerca.

2.6 Estratégia

A palavra estratégia tem sua origem no grego, advém de stratego, que em linhas gerais significa a arte de liderança. Sua aplicabilidade iniciou no contexto militar e se estendeu a administração, comumente utilizada para definir o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento da estratégia acontecem em circunstâncias de continua mudança. A partir disto, a estratégia não deve ser vista como um plano fixo ou determinado, mas como um mapa que orienta a organização dentro do fluxo de decisões (OLIVEIRA, 1991).

Kaplan e Norton (1997) adotam duas definições a estratégia. A primeira se baseia no posicionamento competitivo; e a outra na teoria de hipóteses sobre causas e efeitos entre as atividades praticadas pela organização.

Os autores descrevem a primeira definição como a escolha de segmentos de mercado e clientes que a unidade de negócio pretende atingir, indicando os processos críticos para alcançar a excelência a fim de concretizar e efetivar a proposta de valor oferecida ao segmento alvo, optando por capacidades individuais e organizacionais para alcançar os objetivos.

A segunda é apontar o conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, como por exemplo, se obtivermos melhorias na habilidade dos colaboradores, logo haverá melhorias nos processos internos da empresa, que por fim resultará no acréscimo de vendas, propiciando um maior valor como resultado da estratégia.

2.7 Plano de Ação

O plano de ação descreve as tarefas a serem praticadas por uma equipe no âmbito de cumprir o desenvolvimento dos indicadores, aos quais esclarecem o contexto, período e responsáveis. De certa forma, o plano visa estruturar e implantar programas para cada área da empresa, especificando objetivos e metas inerentes as estratégias.

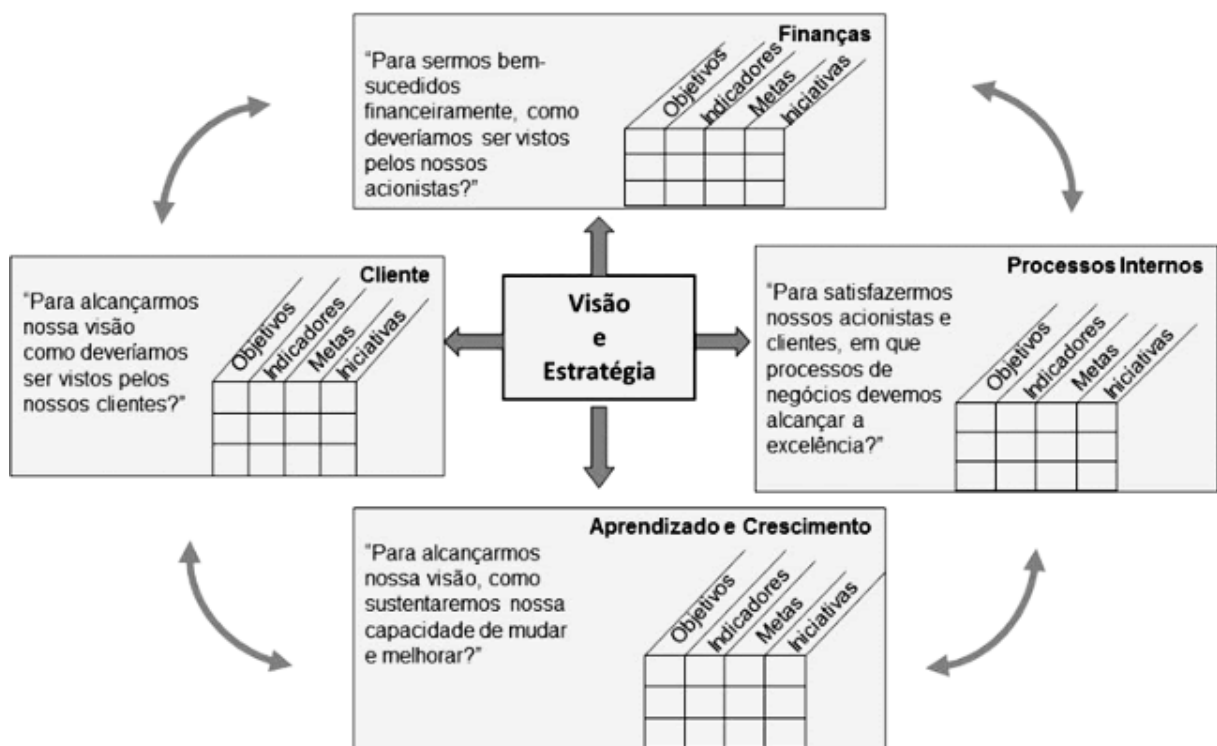
A partir do momento que o plano de ação é estabelecido em um documento formal, se torna relevante a sua divulgação e distribuição a todos os colaboradores que participem da implantação e acompanhamento do planejamento estratégico da empresa.

3 BALANCED SCORECARD - BSC

O BSC é um instrumento que estende a aplicação da estratégia e o acompanhamento de sua execução no demais níveis da organização. O BSC assegura a congruência das ações das diferentes áreas organizacionais dentre os objetivos estratégicos e das metas a atingir, integrando indicadores de finanças, cliente, aprendizado e processos internos.

De acordo Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos resultam da visão e estratégia empresarial. Estes objetivos evidenciam a empresa sob as perspectivas: financeira, do cliente, processos internos, e por último aprendizado e crescimento; elaborando assim, a estrutura do Balanced Scorecard (ver Figura 05).

Figura 5 - Estrutura do Balanced Scorecard



Fonte - Kaplan e Norton, 1997

A partir do BSC, a alta direção passa a ter em mãos uma visão clara do desempenho e do processo contínuo relativo a avaliação e atualização da estratégia organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1997), "O Balanced Scorecard é

basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] ele oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas”.

O BSC sob a ótica de uma visão integrada e balanceada da organização, tem como objetivo descrever, implementar e gerenciar a estratégia nos demais níveis de uma organização por meio do alinhamento dos objetivos, iniciativas e indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Segundo Kaplan e Norton (1997), este instrumento nos mostra que não basta apenas medir a organização sob uma única perspectiva, mas, por um conjunto apropriado de indicadores que represente a empresa de forma dinâmica e em conformidade com suas metas, objetivos e estratégias.

3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira expressa o resultado econômico de ações praticadas. Para Kaplan e Norton (2000a, p.128), “Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados”.

Os objetivos financeiros podem apresentar fases distintas no ciclo de vida de uma empresa, que segundo Kaplan e Norton (1997), englobam três fases, são elas:

Crescimento, representa o estágio inicial do ciclo de vida de uma empresa. Possui serviços e produtos em potencial, contudo necessita de investimento como por exemplo: relacionamento com clientes e infraestrutura. Em algumas ocasiões apresenta fluxo de caixa negativo e baixo retorno sobre o capital.

Sustentação, as empresas presentes nesta fase tende a captar um volume considerável de recursos para investimentos, aumentar sua capacidade, ou evitar estrangulamentos, a fim de manter ou aumentar sua participação no mercado.

Nesta fase, a empresa espera colher os frutos dos investimentos aplicados nas fases anteriores. A partir daí, as empresas deixam de aplicar investimentos em gerar ou aumentar a capacidade, e passam a aplica-los na capacidade instalada e manutenção dos equipamentos.

Uma vez compreendido os ciclos, mais sólida será a adequação do BSC ao estabelecer indicadores e metas alinhados a estratégia.

3.2 Perspectiva do Cliente

Conforme Kaplan e Norton (1997), na perspectiva do cliente a empresa precisa definir em quais segmentos de mercado ela pretende agir e traduzir a estratégia em objetivo para estes segmentos, buscando oferecer serviços e produtos de valor agregado ao cliente, assegurando o resultado financeiro projetado.

Assim, para Kaplan e Norton (1997), os clientes desempenham um papel importante na elaboração e definição de alguns indicadores de desempenho, o que obriga a empresa encarar com seriedade o seu desempenho através dos olhos dos clientes.

3.3 Perspectiva do Processo

A perspectiva dos processos internos, e voltada a processos no âmbito de realizar o objetivo dos clientes e acionistas. Por fim, o desempenho da excelência sobre a ótica do cliente e acionistas advém de processos, ações e decisões praticadas dentro o ambiente da empresa.

De acordo Kaplan e Norton (1997, p. 99):

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

3.4 Perspectiva da Aprendizagem

Apontada como última perspectiva do BSC, a aprendizagem está associada ao desenvolvimento das medidas e objetivos com o propósito de orientar o crescimento e aprendizado organizacional.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) menciona que “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”.

Esta perspectiva nos atenta para a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos. A empresa que faz uso apenas de sua infraestrutura atual dificilmente irá atingir metas estabelecidas, é preciso reciclar as pessoas, aprimorar o sistema de informação, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais.

A partir do momento que os esforços nesta perspectiva são desenvolvidos e alcançados, a empresa passa a lançar produtos com melhor capacidade, agregar valor aos clientes e sua eficiência operacional possibilita a empresa ingressar em novos mercados aumentando suas receitas e margens.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação do Caso

Criada em maio de 2013, a Top Radical é uma empresa categorizada como PME e varejista do segmento esportivo localizada no SIA, Setor de Indústrias e Abastecimento/Zona Industrial. Voltada a praticantes de esportes ou pessoas que buscam uma melhor qualidade de vida junto à natureza, que se encontram em ambos os sexos com predominância do gênero masculino entre 20 a 45 anos de idade, residentes no Plano Piloto, e cidades satélites vizinhas como: Guará, Candangolândia, Núcleo Bandeirante. Cujas missão é promover bem-estar e momentos de lazer ao público-alvo, oferecendo serviços diferenciados agregados aos produtos. Em adição, identificamos concorrentes como lojas de artigos eletroeletrônicos, acessórios para carros e motos, acessórios para esportes radicais, vestuário do gênero masculino e academias em geral no raio de 50.000m. Além disso nota-se uma certa influência comparativa por parte dos clientes relativa a empresas físicas com cadeia de lojas no perímetro do Plano Piloto e entorno, e empresas virtuais que abrangem o contexto e são formadas por grupos S/A que geralmente competem por custo, todas estas atreladas ao contexto esportivo. Em detrimento do fator mercado, a Top Radical atualmente segue um posicionamento de diferenciação visando agregar mix de produtos com atendimento simplificado atrelado ao aspecto emotivo mais custo e benefício sustentado pelo amplo espaço e layoutização condicionada a uma rica experiência do cliente.

Nos últimos anos, o mundo tem passado por mudanças sociais, políticas e econômicas. Tão grandes são as mudanças que tem influenciado o cenário brasileiro, tanto que a globalização vem favorecendo cada vez mais a entrada de grupos S/A e concorrentes internacionais, o que prospera para um cenário cada vez mais competitivo, o que por si oxigena o mercado, tornando os consumidores cada vez mais exigentes.

A chuva de ofertas inerentes ao cenário vivenciado, desperta não apenas a empresa Top Radical para o lado estratégico, mas qualquer empresa que queira

permanecer no mercado brasileiro. Mesmo uma empresa que emprega estratégia, se não bem empregada, passa por sazonalidade e até mesmo por quedas. Em vista disto, se faz necessário um estudo dirigido a fim de que possamos estabelecer a direção a ser conduzida pela empresa Top Radical, este estudo será embasado no modelo de negócio e planejamento estratégico, que a partir de suas conclusões apresentaremos as propostas necessárias para que a empresa amenize suas fraquezas e se torne mais competitiva.

4.2 Análise do Modelo de Negócio segundo o Business Model Canvas

Usando como apoio os parâmetros do Business Model Canvas, serão analisadas, nos próximos sub tópicos, as áreas que englobam o modelo de negócio da empresa Top Radical. A partir desta análise, obteremos uma melhor compreensão da dimensão do negócio da empresa, o que servirá como base para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

4.2.1 Segmentos de clientes

Para que possamos avançar apontando o segmento de clientes, há um lado importante atrelado a missão da empresa em questão, ligado a maneira de suprir a necessidade dos clientes. Sendo assim, ao se tratar da Top Radical, se entende que sua atividade deriva da real necessidade de seus clientes, que vai de encontro a sua proposta: “promover bem-estar e momentos de lazer ao público-alvo, oferecendo serviços diferenciados agregados aos produtos”.

Ao analisar o modelo de negócio sob a ótica do Business Model Canvas alinhado a percepção da Top Radical, identificamos um grupo de clientes generalizado, que segundo estudo sustenta a cadeia da empresa.

Foi apresentado um exemplo durante a entrevista, composto de um grupo distinto de segmentos de clientes:

1. Pessoas praticantes de esportes.

O grupo de pessoas praticantes de esportes englobam pessoas de ambos os sexos com predominância do gênero masculino entre 20 a 45 anos de idade, residentes no Plano Piloto, e cidades satélites vizinhas como: Guará, Candangolândia, Núcleo Bandeirante. O motivo que leva este segmento a buscar qualidade de vida é ostentado pela geração saúde influenciada pela popularização do termo, exposição de assuntos relevantes na mídia, benefícios obtidos e ascensão da classe C no Brasil.

A medida que as pessoas investem em esporte, passam a investir em sua longevidade, o que torna as mulheres um público de maior peso neste quesito influenciadas pela saúde, estética, estilo e afins. O esporte está em alta no Brasil, criando cada vez mais adeptos, em vista dos benefícios inerentes a disposição e produção de um praticante, fator que reflete é bem a qualidade de vida ou bem estar proposto pela missão da empresa.

4.2.2 Proposta de valor

A empresa dispõe de um amplo mix de produtos esportivos a sua clientela, para que tenham mais opções, o que permite o cliente comparar e fazer a escolha pelo produto mais adequado a sua necessidade.

Um atendimento base/emotivo, qual possibilita um atendimento interativo, onde o colaborador detém conhecimentos base dos produtos, ouve o cliente para obter pistas sobre sua possível necessidade a fim de ilustrar produtos de interesse.

Estilização e adequação visual da loja, para que o cliente possa situar as seções e consecutivamente a exposição dos produtos inerentes ao seu interesse, concedendo ao cliente a experiência de ver, tocar e experimentar, além de ver-se com o produto desejado.

4.2.3 *Canais*

Ao se tratar de canais, o meio de comunicação com o cliente mais comum é a sua estrutura física.

A empresa disponibiliza ainda de uma página no facebook e um ecommerce, ambos ativos, mas não são operados por questões estratégicas e financeiras.

4.2.4 *Relacionamento com o cliente*

É aplicado o uso de formulários para cadastro de cliente timidamente, em várias ocasiões os dados são captados quando o cliente solicita a notificação de certos produtos, porém não há políticas de como isto é manipulado.

4.2.5 *Fonte de receitas*

A fonte de receitas geradas no âmbito da empresa no presente estudo de caso é proveniente da comercialização dos produtos esportivos realizada em sua estrutura física.

Outra maneira que está sendo analisada para adição a fonte de receita, e sub locação de espaço na exposição de produto aplicado a testeiras para exposição da marca de fornecedores.

4.2.6 Recursos principais

Os Recursos principais são usados no cumprimento das atividades principais da organização. Sendo assim, foram identificados os seguintes recursos:

1. Estrutura física, conta com instalações modernas e exposição estratégica dos produtos;
2. Estoque, a empresa dispõe em sua estrutura física de um terceiro andar com espaço amplo para armazenagem de produtos, além de contar com uma sala próximo as localidades para estoque;
3. Plataforma, ferramenta rotineira responsável por controlar o estoque e emitir cupons fiscais;
4. Atendimento, todo colaborador inserido no contexto de vendas conta com conhecimento base dos produtos que são atrelados a ilustração de produtos correlatos.

4.2.7 Atividades chaves

As atividades chaves de uma empresa são as que decorrem do cumprimento de seus objetivos e, por conseguinte, da sua missão. Deste modo, levando em consideração o que foi mencionado, compreendemos que a gestão das compras alinhados aos produtos e marcas estratégicas a empresa atrelados ao departamento financeiro exerce um papel fundamental nas ações da empresa.

4.2.8 *Parceiros principais*

Atualmente a empresa conta com uma carteira de mais de cem fornecedores dos mais diversificados produtos dentre os segmentos de: camping, esporte, fitness e tático. Estes por sua vez auxiliam na redução de riscos e incertezas provenientes do mix de produtos, ou seja, os diversos produtos podem apresentar diferentes demandas mediante período, o que por sinal contribui com a fonte de receita combinando marcas fortes do contexto esportivo gerando mais valor.

4.2.9 *Estrutura de custo*

As estruturas de custos envolvidos no negócio da empresa são representadas pela taxa de custo fixo incidente na estrutura física; pelas compras de custo variável, onde há custos de aquisições de produto para comercialização que figura como grande percentagem da totalidade dos custos; e com a comissão de vendedores, como custo variável de empecilho motivacional cedida ao colaborador responsável pelo tratamento das vendas.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A TOP RADICAL

O Planejamento estratégico será apresentado conforme as etapas a seguir: à missão, a visão e os valores; na sequência, serão analisados os ambientes interno e externo da empresa, estabelecendo assim a matriz SWOT; por fim, a partir da proposta a ser exibida no próximo tópico, iremos realizar uma congruência entre o modelo de negócio e o planejamento, o que resultara nos objetivos e estratégia a serem utilizados pela empresa a fim de que possa ser mais competitiva.

4.3.1 *Identificação da Missão*

Promover o bem-estar e melhorar a qualidade de vida de pessoas que buscam produtos de lazer e esporte da mais alta qualidade, agregando serviços de assessoria esportiva diferenciados.

4.3.2 *Delimitação da Visão*

Encontrar diferenciais competitivos que destaquem a empresa no mercado em que atua. Oferecer ao cliente novos tipos de serviços agregados à venda. Preservar o máximo o tempo do cliente aplicando canais de conveniência ao negócio.

4.3.3 *Valores*

A Top Radical tem seu alicerce fundamentado na ética e no respeito, acreditando que o maior bem a ser oferecido é a transparência no relacionamento com os nossos clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade.

4.3.4 *Análise do ambiente*

Nesta etapa será apresentado a análise do ambiente em que a Top Radical está inserida. Quando nos remetemos a esta questão, devemos considerar duas análises, a primeira, relativa ao ambiente externo, onde identificamos as ameaças e oportunidades; e a segunda inerente ao ambiente interno, onde listamos as forças e fraquezas da organização.

Logo abaixo seguem as análises realizadas:

a) Análise do ambiente externo

São vários os elementos que influenciam as atividades de uma empresa, e eles são fundamentais na identificação das oportunidades e ameaças que norteiam uma organização.

Abaixo listamos as oportunidades identificadas no contexto da empresa Top Radical:

- Impulsão do segmento por eventos esportivos nos pais;
- Ampla carteira de fornecedores, contando com mais de cem fornecedores;
- Demanda por produtos que propiciam qualidade ou estilo de vida;
- Ascensão da classe C.

As ameaças representam as variáveis externas negativas que podem colocar em risco a vantagem competitiva da empresa, sendo assim as ameaças encontradas no âmbito da empresa Top Radical são:

- Carteira de clientes pequena ou pouco trabalhada;
- Sazonalidade do setor esportivo;
- Mão de obra escassa;
- Concorrência da internet;
- Baixa disponibilidade de crédito na praça;
- Baixa disponibilidade de capital próprio;
- Barreiras no cadastro por grandes fornecedores devido à localização.

b) Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno descreve a empresa associada as ações praticadas no âmbito do negócio identificando os limites de sua habilidade e dificuldades no meio.

As vantagens internas da empresa Top Radical listadas a partir do diagnostico são:

- Experiência dos sócios no segmento varejista;
- Espaço amplo e estratégico para exibição dos produtos;
- Mix de produtos variados seguidos por marcas expressivas e fortes no mercado;
- Localização privilegiada, que se tornou um ponto turístico com alta densidade de pessoas;
- Amplo depósito, contando com um andar e sala próximo a localidade.

Já os pontos fracos, os pontos relacionados ao que a empresa Top Radical tem dificuldade são:

- Estacionamento escasso;
- Carência de profissionais;
- Falta de pessoal qualificado;
- Baixo critério operacional da gestão de estoque;
- Ações de marketing reduzidas.

4.4 PROPOSTA

A relevância para o desenvolvimento desta proposta partiu do cenário vivenciado pela empresa Top Radical, onde se depara com situações que ameaçam o seu desenvolvimento. A partir deste ponto, iniciamos o estudo envidando esforços para compreender a dimensão do negócio da empresa, para esta etapa fizemos uso do modelo de negócio proposto por Alexander Osterwalder, o que resumi os pontos chave da Top Radical; em seguida exploramos e repensamos parte do planejamento estratégico para um cenário ideal e praticável dentro da realidade da Top Radical.

A partir do método abordado enraizado pelo contexto competitivo, mensuramos a reestruturação do posicionamento perante a concorrência da empresa Top Radical da seguinte forma:

- Concorrentes presentes no mesmo raio, a empresa passará a adotar: recursos interativos como programas que estreitem a relação cliente/empresa, reformulação do treinamento condicionada a agregação de valor, canal SAC prático e flexível direcionado por app móvel;
- Concorrentes fora do seu raio, a empresa empenhara na conduta diferenciada regida pela: ampliação dos canais de comunicação através da internet e app móvel, e reformulação do treinamento condicionada a agregação de valor;
- Concorrentes virtuais, a praticas destes concorrentes tem como foco custo para atração e retenção de clientes, que mesmo mostrando-se ser bem prática, por outro lado carece de relacionamento que propicie uma melhor experiência ao cliente, a partir deste ponto, a empresa fará uso de programas, e canais de comunicação atrelados a estrutura física que estreitem e enriqueça a experiência do cliente na aquisição dos produtos.

Em adição a proposta, enumeramos as perspectivas financeiras abaixo que se relacionam de forma intercalada com as demais ações a serem listada nos próximos tópicos.

Quadro 3 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva financeira

PAINEL DE CONTROLE DE OBJETIVOS			
Tema	Ação do Objetivo	Prazo	Indicador de Desempenho
Financeira	Avaliar o desempenho da geração de caixa para empresa	Dez/2014	Ticket Médio

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Em consequência do objetivo estabelecido, sugerimos as estratégias abaixo:

Quadro 4 - Estratégia sob a perspectiva financeira

ESTRATÉGIAS		
Determinante	Objetivo (O que fazer)	Estratégia (Como fazer)
Ticket Médio	Extraír informações do fluxo de caixa.	Utilizar o modulo financeiro do sistema ponto-de-venda periodicamente.

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Para firmar o desempenho da estratégia, exibimos a seguir os indicadores e seu painel:

Quadro 5 - Indicador de ticket médio

Nome: Ticket Médio	
Fórmula:	Divisão do valor total vendido em um período dividido pelo total de vendas realizadas neste mesmo período
Unidade de Medida:	R\$
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Software - Módulo Financeiro
Responsável pela Apuração:	Tiago
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 6 - Painel dos indicadores sob a perspectiva financeira

Indicadores	Série Histórica		Vo (Valor Inicial)	Metas		Níveis de Controle		
	T-2	T-1		T+1	T+2	Escala de Cores	Faixa	Conceito
Ticket Médio	-	-	R\$100.00	R\$125.00	R\$150.00		Acima de 70%	Bom
							Entre 70% e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

O foco da nossa proposta é amenizar as fraquezas superando as adversidades que fragilizam a Top Radical no contexto inserido, que em contrapartida fortalece e torna a empresa mais competitiva, sendo assim, realizamos uma correlação entre o modelo de negócio e planejamento estratégico para que possamos compreender os elementos e parte dos processos gerenciais que regem a empresa Top Radical, com isto conseguimos obter respostas que nos auxiliaram na elaboração das propostas dirigidas as áreas da empresa e na contextualização da outra parte do planejamento estratégico.

4.4.1 Canais

Conforme apresentamos, a empresa Top Radical tem boa abrangência no canal de distribuição inerente a comercialização de seus produtos contando com sua estrutura física, e carece de comunicação, elemento relevante para prospecção de novos clientes.

Mesmo sabendo que a Top Radical conta com canais de comunicação virtual inativos, salientamos que é desejado a terceirização da operação da página do facebook com o auxílio do instragram e twitter intercalado por anúncios no próprio facebook e google adwords, esta ação por sua vez visa fortalecer a prospecção de clientes dentro público alvo desejado através de ricas ferramentas de segmentação fornecida pelos anunciantes.

Sendo assim exibimos os objetivos relacionados ao canal de comunicação abaixo:

Quadro 7 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva do cliente

PAINEL DE CONTROLE DE OBJETIVOS			
Tema	Ação do Objetivo	Prazo	Indicador de Desempenho
Cliente	Alcançar o número de 1500 visitas a loja física registrados na página do facebook.	Dez/2014	Evolução da carteira de clientes referenciados
	Alcançar o número de 6000 fãs engajados na página do facebook.	Dez/2014	Público impactado pela marca
	Alcançar 750 contatos no whatsapp.	Dez/2014	Periodicidade do cliente na loja

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

A seguir seguem as estratégias propostas para alcançar os objetivos delimitados acima:

Quadro 8 - Estratégia sob a perspectiva do cliente

ESTRATÉGIAS		
Determinante	Objetivo (O que fazer)	Estratégia (Como fazer)
Cadastro de clientes referenciados.	Obter dados dos clientes e os disponibilizar em um banco de dados.	A partir do cadastro referenciado que o cliente fará na sua primeira compra acompanhado de um desconto especial caso tenha curtido a página do facebook.
Público impactado pela marca	Trabalhar em congruência com a agência terceirizada.	Analisar conteúdo disposto pela agência terceirizada, a fim de interagir com a mesma para obtenção de melhores resultados.
Periodicidade do cliente na loja	Expor conteúdos que despertem no cliente o desejo de visitar periodicamente a loja.	Dispor conteúdos informativos e promocionais ao cliente como desejado.

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Após estabelecemos os objetivos e estratégias, listamos abaixo os indicadores e seu painel:

Quadro 9 - Indicador de cadastro de clientes referenciados

Nome: Cadastro de clientes referenciados	
Fórmula:	Soma dos novos clientes no período
Unidade de Medida:	Clientes
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Planilha como segundo plano do Sistema Online de Gestão
Responsável pela Apuração:	Ricardo
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 10 - Indicador de público impactado pela marca

Nome: Público impactado pela marca	
Fórmula:	Soma periódica dos fãs
Unidade de Medida:	Fãs
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Página do facebook
Responsável pela Apuração:	Felipe
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 11 - Indicador de cadastro de clientes referenciados

Nome: Visitação do cliente na loja	
Fórmula:	Quantidade de tickets dos clientes no período
Unidade de Medida:	Tickets
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Sistema Online de Gestão
Responsável pela Apuração:	Tiago
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 12 - Painel dos indicadores sob a perspectiva do cliente

Indicadores	Série Histórica		Vo (Valor Inicial)	Metas		Níveis de Controle		
	T-2	T-1		T+1	T+2	Escala de Cores	Faixa	Conceito
Cadastro de clientes referenciados	-	-	10 clientes	650 clientes	850 clientes		Acima de 70%	Bom
							Entre 70% e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim
Público impactado pela marca	-	-	100 fãs	3000 fãs	6000 fãs		Acima de 70%	Bom
							Entre 70 e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim
Visitação do cliente na loja	-	-	2 tickets	3 tickets	5 tickets		Acima de 70%	Bom
							Entre 70% e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

4.4.2 Relacionamento

Atualmente o relacionamento com o cliente é aplicado de forma tímida pela empresa, além disso não há métricas para avaliação de seu desempenho.

Em consequência do presente relacionamento, estudamos meios que estimulam a interatividade com o cliente reforçando o atual relacionamento. Tal relação será fortalecida por formulários de feedback, e sistema fidelidade responsável por dinamizar a interação e promoção da empresa através de pontuação embasada por recompensas.

Para tanto exibimos os objetivos relacionados ao relacionamento com o cliente a seguir:

Quadro 13 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva do cliente e processo

PAINEL DE CONTROLE DE OBJETIVOS			
Tema	Ação do Objetivo	Prazo	Indicador de Desempenho
Cliente	Alcançar 70% de satisfação dos nossos clientes.	Dez/2014	Pesquisa de satisfação junto aos clientes
Processo	Disponibilizar um canal de suporte via whatsapp.	Dez/2014	Interatividade do canal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Ao estabelecer a etapa anterior, definimos as estratégias propostas para alcançar os objetivos citados acima:

Quadro 14 - Estratégia sob a perspectiva do cliente e processo

ESTRATÉGIAS		
Determinante	Objetivo (O que fazer)	Estratégia (Como fazer)
Pesquisa de satisfação junto aos clientes	Obter feedback dos clientes para avaliar o relacionamento.	Assim que o cliente realizar uma compra no ponto-de-venda, se cadastrado, o sistema fidelidade em segundo plano manipulado por um responsável, irá disparar um email, solicitando o feedback da compra atual, o premiando com pontos, que podem trocados por outros produtos.
Interatividade do canal	Dispor ao cliente um canal SAC para estreitar o relacionamento.	Oferecer ao cliente um canal de apoio para os produtos e serviços oferecidos por intermédio de um terminal com whatsapp disposto na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Afim de avaliar o desempenho da estratégia, listamos abaixo os indicadores e seu painel:

Quadro 15 - Indicador de pesquisa de satisfação junto aos clientes

Nome: Pesquisa de satisfação junto aos clientes	
Fórmula:	Média dos feedbacks no período
Unidade de Medida:	Estrelas
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Sistema Fidelidade ou formulário de feedback
Responsável pela Apuração:	Ricardo
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 16 - Indicador de interatividade do canal

Nome: Interatividade do canal	
Fórmula:	Soma diária das interatividades no período
Unidade de Medida:	Interações
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Whatsapp do canal SAC
Responsável pela Apuração:	Geovane
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 17 - Painel dos indicadores sob a perspectiva do cliente e processo

Indicadores	Série Histórica		Vo (Valor Inicial)	Metas		Níveis de Controle		
	T-2	T-1		T+1	T+2	Escala de Cores	Faixa	Conceito
Pesquisa de satisfação junto aos clientes	-	-	3 estrelas	4 estrelas	5 estrelas		Acima de 70%	Bom
							Entre 70% e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim
Interatividade de do canal	-	-	25 interações	50 interações	75 interações		Acima de 70%	Bom
							Entre 70 e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

4.4.3 Recurso Principal

Mediante a análise apresentada sobre os recursos principais, ao explorar melhor esta seara, notamos que as instalações da empresa passaram por reformas que por sinal tem proporcionado uma melhor experiência aos seus clientes, e quanto ao seu estoque tem conseguido balancear bem a sua dimensão e alocação presente em seu próprio espaço físico e sala externa disponível para tal; já a plataforma usada para manipulação do estoque e ponto-de-venda atende a necessidade da empresa no presente momento, mas sofre de baixa eficiência em algumas ocasiões devido a falta do código de barras no produto e profissionais pouco capacitados; e por fim o atendimento que mesmo apelando para o lado emotivo atrelado ao custo benefício do cliente, carece e bem de informações práticas e dirigidas a certos segmentos de produtos que em adição carece também de procedimentos internos inerentes a execução das atividades do vendedor.

Com base nas carências citadas, pesquisamos ferramentas e meios que pudessem suprir as necessidades da gestão sistêmica da empresa, em consequência das ações dirigidas, apresentamos meios de amenizar a carência do atual sistema, além de mencionar a elaboração e aplicação de pop (Procedimento Operacional Padrão) dirigidas a equipe de venda como subsidio ao treinamento oferecido por parte dos fornecedores. Então, supomos os objetivos relacionados aos recursos principais abaixo:

Quadro 18 - Painel de controle de objetivos sob a perspectiva do processo e aprendizado

PAINEL DE CONTROLE DE OBJETIVOS			
Tema	Ação do Objetivo	Prazo	Indicador de Desempenho
Processo	Tornar pratica a consulta ou venda de produtos.	Dez/2014	Eficiência Operacional
Aprendizado	Condicionar os funcionários na prática de agregação de valor da empresa.	Dez/2014	Treinamento de Funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Em adição a etapa anterior, sugerimos estratégias propostas para alcançar os objetivos citados acima:

Quadro 19 - Estratégia sob a perspectiva do processo e aprendizado

ESTRATÉGIAS		
Determinante	Objetivo (O que fazer)	Estratégia (Como fazer)
Eficiência Operacional	Inserir código de barras nos produtos.	Filtrar produtos com ausência do código de barra a partir do estoque físico em congruência com sistema de controle de estoque, para que possa ser impresso o código de barras e anexado aos mesmos.
Treinamento de Funcionários	Especializar a equipe, não apenas no atendimento, mas também no conhecimento dos produtos.	Elaborar pops dirigidas as rotinas da equipe de vendas, para que possa otimizar a captação do conhecimento fomentado pelo treinamento dos fornecedores segmentado por nicho.

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Para subsidiar o desempenho da estratégia, listamos abaixo os indicadores e seu painel:

Quadro 20 - Indicador de eficiência operacional

Nome: Eficiência Operacional	
Fórmula:	Média do tempo gasto na emissão do cupom fiscal
Unidade de Medida:	Tempo
Polaridade:	Menor / Melhor
Fonte de Informações:	Marcação do cronometro que será exposta em formulário impresso
Responsável pela Apuração:	Geovane
Periodicidade:	Semanal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 21 - Indicador de treinamento de funcionários

Nome: Treinamento de Funcionários	
Fórmula:	Média de produtos identificados pelo funcionário
Unidade de Medida:	Valor unitário
Polaridade:	Maior / Melhor
Fonte de Informações:	Teste elaborado pelo gestor através do Word ou Excel a partir do controle de estoque. O funcionário deverá identificar produtos de maior complexidade e seu funcionamento.
Responsável pela Apuração:	Tiago
Periodicidade:	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

Quadro 22 - Painel dos indicadores sob a perspectiva do processo e aprendizado

Indicadores	Série Histórica		Vo (Valor Inicial)	Metas		Níveis de Controle		
	T-2	T-1		T+1	T+2	Escala de Cores	Faixa	Conceito
Eficiência Operacional	-	-	1min30s	50s	30s		Acima de 70%	Bom
							Entre 70% e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim
Treinamento de Funcionários	-	-	15 produtos	30 produtos	45 produtos		Acima de 70%	Bom
							Entre 70 e 55%	Razoável
							Abaixo de 55%	Ruim

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

CONCLUSÃO

O estudo procurou elaborar uma proposta para reforçar o posicionamento da empresa Top Radical, sendo contextualizada por metodologias e ferramentas como Modelo de Negócio - Business Model Canvas, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard.

Verificou-se, na organização, que há práticas de diferenciação como: estrutura com layout apropriada estabelecida recentemente, amplo mix de produtos e carteira de fornecedores, espaço amplo para exibição dos produtos, atendimento simplificado (que segundo análise, ao mesmo tempo que se apresenta como um possível risco, se ameniza devido aos elementos estabelecidos anteriores anteriormente). Apesar das práticas citadas levar a um rendimento próximo do desejável, seu poder de fogo ainda é limitado, pois além de não elevar a imagem da empresa, não há métricas agregadas aos recursos que venham a potencializar o relacionamento com clientes bem como os canais utilizados que são bem restritos limitando-se apenas a loja física.

Em detrimento dos fatores constatados, buscou-se explorar metodologias dirigidas a questão, como:

1. Esboçar o modelo de negócio - business model canvas a fim de que possamos compreender o negócio de forma simplificada, para tanto percorremos pelos contextos inerentes aos Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fonte de Receitas, Recursos Principais, Atividades Chaves, Parcerias Principais e Estrutura de Custos;
2. Estruturar os pontos essenciais do planejamento estratégico a partir do entendimento do negócio realizada pela etapa anterior, o que nos permitiu repensar sua atuação e definir estratégias em congruência com a realidade do negócio.
3. Aplicar o Balanced Scorecard no objeto de estudo, que mesmo não sendo o foco, serviu como base para a validação e implementação do planejamento estratégico, por se tratar de uma ferramenta de medição de desempenho.

No desenrolar deste estudo procurou-se atingir, de forma clara, simples e direta o desdobramento do modelo de negócio - Business Model Canvas para que sirva de base ao planejamento estratégico sustentado pela medição dos indicadores advindos das perspectivas do Balanced Scorecard, para que a implementação pela empresa venha a ser fácil e ágil, na hipótese de ser adotado.

Caso venha a ser adotado pela empresa, a proposta trará mudanças relevantes em suas operações e processos, e na sua interação com o mercado, até mesmo na progressão de sua credibilidade bem como a expansão da carteira de clientes inerentes ao mercado em que a Top Radical se enquadra.

Por fim, importante salientar também que a partir das afirmações conclui-se que qualquer empresa precisa entender qual o seu propósito e quais as necessidades do público a quem se dirige. Para tanto, como preliminar é fundamental desenvolver a capacidade de coletar e analisar os feedbacks obtidos, reajustando a sua oferta ao público alvo e definindo o caminho que pretende-se trilhar.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. Editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. Editora Atlas, 2010.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "A execução premium." (2008).

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica:** conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional. RAC - **Revista de Administração Contemporânea** - Eletrônica. v. 1. n. 2. Maio/Ago. 2007c, p.20-33.

KLUSACEK, K. Technology Foresight in the Czech Republic. **International Journal of Foresight and Innovation Policy**, 2(1), p. 84-103, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark (2002).

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Kotler, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation- inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA**Parte I - Dados gerais**

- Razão social: _____
- Nome fantasia: _____
- Endereço: _____
- Ramo de atividade: _____
- Área comercial (m2 do espaço físico): _____
- Nome dos proprietários: _____

- Participação dos proprietários (%): _____
- Faturamento da empresa:
2013: _____
2014: _____

Parte II - Retrospectiva da empresa

- Data de abertura: _____
- Como a empresa foi planejada? Qual foi o objetivo?

- Como se encontra a empresa hoje? Houve mudança no foco?

- **Histórico da empresa:**

Parte III - Organização da empresa

- **A empresa tem organograma:**

() sim () não

- **Nº de funcionários:** _____

- **Nível de escolaridade dos funcionários?**

Grau de instrução	Número de funcionários
2o. Grau incompleto	
2o. Grau completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Especialização	

- **A empresa terceiriza serviços?**

() não

()sim. Quais: _____

Parte IV - Posição da empresa

Fornecedores

- **Quais são seus fornecedores? Onde se localizam?**

- **A competição é acirrada entre os fornecedores?**

() sim

() não

- **Qual o porte dos principais fornecedores?**

Clientes

- **Quais são seus clientes? Onde se localizam?**

Mercado de atuação:

- **O mercado de atuação da empresa é competitivo?**

() muito () médio () pouco

- **Quais são seus principais concorrentes? Onde se localizam?**

- **Qual o porte destes concorrentes?**

- **Como a empresa se posiciona no mercado em que atua (market-share)?**

- **Qual o raio de alcance da empresa no mercado geográfico?**

() local - _____

() regional - _____

() nacional - _____

|

APÊNDICE B - TELA DO BUSINESS MODEL CANVAS**Parte I - Segmentos de Clientes**

- Os clientes são categorizados (por exemplo, pela forma de contato)?

- Existe alguma categoria de clientes classificados como potenciais a quem a empresa almeje chegar?

Parte II - Proposta de Valor

- Qual é a oferta proposta pela organização?

- Como isso contribui aos seus clientes?

Parte III - Canais

- Qual a forma utilizada pela empresa para contatar seus clientes?

- **A venda dos produtos é exercida apenas pela loja física?**

- **Como é levado a oferta de produtos (distribuição, outros canais envolvidos)?**

Parte IV - Relacionamento com Clientes

- **De que maneira é estabelecida o contato com os clientes da empresa?**

- **Como a empresa percebe a necessidade dos clientes ao definir os produtos a serem comercializados?**

- **Assim que o cliente concretizar a sua compra, há algum acompanhamento posterior para obtenção de feedback e evolução?**

Parte V - Fonte de Receitas

- Para além das vendas, há outras fontes de receitas existem na empresa?

- Qual o peso de cada um dos elementos de fonte de receitas na totalidade dos proveitos?

- Os rendimentos são empregados em novos investimentos?

- Já recorreram a alguma instituição não concorrente para obtenção de receita? Isto seria viável como fonte de receita extra?

- Qual o posicionamento da organização no quesito patrocinador?

Parte VI - Recursos Principais

- Quantas pessoas formam o quadro de funcionários?

- Os recursos utilizados para a comercialização dos produtos são comprados ou oferecidos?

- Quais outros recursos são essenciais no fluxo da atividade da empresa?

Parte VII - Atividades Chaves

- Como se constitui a estrutura da empresa?

- Quais as atividades cruciais para desenrolar da empresa? Como se operacionalizam (relação com recursos)?

Parte VIII - Parcerias Principais

- A empresa tem alguma parceria formal?

- Se sim, como é a sua relação? Quais as vantagens e contrapartidas atingidas com o(s) parceiro(s) em questão?

- Se não, qual o motivo? Seria do interesse da empresa firmar uma parceria?

Parte IX - Estrutura de Custo

- A empresa julga ser sustentável?

- Os gastos inerentes à estocagem e comercialização de produtos, apresentam-se como sustentáveis?

- **Que outro tipo de custos mais influência na estrutura, dado as atividades e recursos necessários ao funcionamento da empresa?**

- **Verifica-se algum investimento não realizável por falta de alavancagem financeira?**

|

APÊNDICE C - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**Parte I - Plano e Histórico**

- **Responsável pela adoção do roteiro para elaboração do planejamento estratégico:**

- **Funcionários que irão compor o elenco para a elaboração do planejamento estratégico:**

Nome: _____

Área/Cargo: _____

Nome: _____

Área/Cargo: _____

Nome: _____

Área/Cargo: _____

- **A empresa executa algum tipo de planejamento?**

() sim

() não

- **Se sim, qual é o tipo de planejamento e como é executado? (ex.: método, processo, organização etc.)**

- **Quais as principais dificuldades do processo?**

- Se não, quais as razões para não execução do planejamento?

- O empresário conhece a técnica de planejamento estratégico?

() sim

() não

- Se conhece, já executou a técnica na empresa?

() sim

() não

- Se não, quais são os motivos para a não utilização desta ferramenta?

- Se executou, qual foi o resultado?

- Quais foram as dificuldades obtidas?

• **Quais dos aspectos abaixo, exercem maior influência, para a ocorrência do planejamento estratégico? (classificar em ordem de importância - 1 a 5)**

- () desconhecimento da técnica;
- () desconhecimento da estratégia atual;
- () falta de pessoal qualificado;
- () falta de visão de longo prazo;
- () falta de comprometimento dos funcionários;
- () falta de tempo e recursos;
- () dificuldade em aceitar mudanças;
- () dificuldade na identificação da missão;
- () dificuldade em avaliar as ameaças;
- () dificuldade em obter informações do ambiente;
- () dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- () dificuldade em obter informações internas;
- () dificuldade em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa;
(recursos e habilidades indispensáveis)
- () dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- () dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- () o fato de os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa;
- () imediatismo de resultados;
- () visão subestimada da concorrência;
- () centralização do processo no empresário.

• **O empresário atualmente aplica o planejamento estratégico?**

- () sim
- () não

• **Se sim, quais as informações utilizadas? (fontes)**

• **Como é feita a análise do ambiente externo?**

- **Como são recolhidas as informações do ambiente externo da empresa?**

- **Como é feita a análise do ambiente interno?**

- **Como são recolhidas as informações do ambiente interno da empresa?**

- **Como é feito o monitoramento da concorrência?**

- **Como são estabelecidas as ações futuras da empresa?**

- **As expectativas de vendas e o posicionamento no mercado estão em congruência com o planejamento?**

- **Como são delimitados os novos investimentos?**

- **Qual é o resultado almejado com a elaboração do planejamento?**
